

## مدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في مديرية

## تربية لواء ناعور

أ. شاهه عيد المساعيد

وزارة التربية والتعليم الأردنية - مديرية التربية والتعليم للواء ناعور - الأردن

shahamasaeed3@gmail.com

تاريخ الاستلام: 21-أغسطس-2025

تاريخ القبول: 09-سبتمبر-2025

تاريخ النشر: 13-سبتمبر-2025

## ملخص البحث

هَدَفَتْ هذه الدراسة إلى تحديد مدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في مديرية تربية لواء ناعور في الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة صُمم مقياس مكون من (45) فقرة، موزعة على أبعاد مقومات تطبيق القيادة الشبكية المتمثلة في: (إمكانات القائد الشبكي، ومعايير تطبيق القيادة الشبكية، والثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الشبكية)، وتكونت عينة الدراسة من (193) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة المتيسرة، وتوصلت النتائج إلى أن تقديرات أفراد العينة لمدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين جاءت بدرجة مرتفعة، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)، وأوصت الدراسة بأن يعمل المشرفون التربويون على تعزيز مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا وإدارة الوقت بفاعلية أكبر لدعم تطبيق القيادة الشبكية.

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات القيادة الشبكية، المشرفين التربويين، مديرية تربية لواء ناعور، المعلمين، الأردن.

## The Extent of Availability of the Components of Networked Leadership in the Practices of Educational Supervisors at Naour District Education Directorate

Shaha Eid Al-Masaeed

Jordanian Ministry of Education- Jordan

This study aimed to determine the extent of availability of the components of networked leadership in the practices of educational supervisors at the Naour District Education Directorate in Jordan. The study adopted a descriptive survey methodology. To collect data from the study sample, a scale consisting of 45 items was designed, distributed across the dimensions of networked leadership components, namely: network leader capabilities, standards for applying networked leadership, and organizational culture supporting networked leadership. The study sample comprised 193 teachers, selected using a convenience sampling method. The results indicated that the participants' assessments of the extent of availability of

the networked leadership components in the practices of educational supervisors were high. Furthermore, the results showed no statistically significant differences in the mean scores of participants' assessments attributable to the variables of gender, academic qualification, and years of service. The study recommended that educational supervisors enhance their skills in using technology and managing time more effectively to support the application of networked leadership.

**Keywords:** Network leadership requirements, educational supervisors, Directorate of Education – Naour District, teachers, Jordan.

## المقدمة

نتيجةً للحاجة المتزايدة إلى اعتماد أنماط قيادية حديثة تُواكب التغيرات العالمية المتسارعة، وخاصة في ظل تعقيد المؤسسات وتنوع احتياجات العاملين فيها، يبرز الإشراف التربوي كأحد الأبعاد التي تنبئ هذه الأنماط المتطورة، حيث يعتمد على نظريات القيادة التربوية الحديثة لتوفير بيئة إشرافية فعالة وكفاء، وتزامناً مع تطور مفهوم الإشراف التربوي، ظهرت العديد من تطبيقات الاتصال والتواصل الاجتماعي التي ساهمت في تعزيز مجموعات التعلم بين المشرفين التربويين والمعلمين، حيث تتيح هذه التطبيقات مناقشة القضايا التعليمية والمستجدات، وتجميع المشاركين في مكان واحد لمناقشة الموضوعات التربوية، والخروج بتوصيات تخدم العملية التعليمية، بالإضافة إلى ذلك، برزت تطبيقات إلكترونية متعددة تساعد المشرف التربوي في تخزين، ومشاركة الملفات والمستندات مع المعلمين، مع إمكانية إنشاء وتحرير الملفات داخل المنصة نفسها، إضافة إلى خاصية المشاركة عبر روابط مباشرة.

وفي ظل التحولات العصرية التي يشهدها ميدان الإشراف التربوي، برز توجه حديث يُعيد تشكيل مفهوم الإشراف من خلال تبني أساليب اتصال متنوعة كجزء من استراتيجية تطويرية شاملة، إذ لم يعد الإشراف التربوي محصوراً في أساليبه التقليدية، بل أصبح يعتمد بصورة متزايدة على الوسائط التكنولوجية التي تتيح له خيارات متعددة لاختيار البدائل التعليمية التي تتناسب مع قدرات المعلمين وظروفهم المهنية، خصوصاً وأن الإشراف التربوي المدمج أصبح يُعد أحد أبرز هذه الاتجاهات الحديثة، حيث يوظف المشرف تقنيات الاتصال الحديثة وشبكات الإنترنت وتطبيقاتها الذكية لتطوير جميع جوانب العملية الإشرافية بطريقة أكثر فاعلية ومرونة (السوالمه والقطيش، 2015).

وتُعد القيادة الشبكية من أبرز الاتجاهات الحديثة في ممارسات القيادة التربوية، حيث تمكن المشرفين التربويين من تفعيل آليات التشارك، وتبادل الخبرات والمعلومات بكفاءة عالية، مما يسهم في الاستجابة الفاعلة للتحولات المتسارعة في البيئات التعليمية، ويعكس هذا النمط القيادي توجهاً متجدياً نحو تحديث أدوات وأساليب القيادة التربوية، بما يُحدث تحولاً نوعياً في إدارة المشكلات التنظيمية المعقدة، وينسجم في الوقت ذاته مع مسارات التطوير التي تتبناها الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي (أبو سلطان 2014).

وتعتمد القيادة الشبكية في أصولها النظرية على نظرية الشبكة القيادية التي قدمها بليك وموتون (Blake & Mouton) عام 1982، والتي تفترض أن السلوك القيادي يتكوّن من بُعدين وهما: العناية بالإنجاز والاهتمام بالأفراد، ويبنى هذا النمط على مبدأ تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومروسيه بهدف تحقيق الأهداف المشتركة عبر خمسة أنماط قيادية متكاملة هي: قيادة المهام، والفريق، والطريق، والقيادة المتساهلة، وقيادة جماعة العمل (مقابلة 2018).

وبرز هذا النمط من القيادة كبديل فعال للأساليب الكلاسيكية التي تعتمد بشكل أساسي على الهيكلية الهرمية والنمطية الثابتة، حيث يميّز نفسه بالاتجاه نحو اللامركزية، مما يتيح مساحة أوسع للتعاون بين الأفراد وتبادل المعرفة والخبرات بشكل مفتوح وديناميكي، وهو ما يسهم في تعزيز ثقافة القيادة التشاركية التي تقوم على تداول الأدوار والمسؤوليات بين أعضاء الفريق، ويتسم هذا النمط بترسيخ عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي تشاركي، يعتمد على التنوع الفكري واختلاف وجهات النظر، مما يُثري المناقشات، ويسهم في الوصول إلى حلول أكثر ابتكاراً وفعالية، لا سيما في السياقات الأكاديمية والتعليمية

التي تتطلب تكامل الأفكار ومشاركة المعرفة لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم بفعالية وكفاءة عالية كالإشراف التربوي (الصوالحة، 2022).

وتركز القيادة الشبكية على تنمية القدرات الفردية من خلال إتاحة الفرصة للمعلمين لعرض تجاربهم وأفكارهم ضمن بيئة مصممة لتحفيز التفاعل الفكري، ما ينتج عنه توليد معارف وممارسات مبتكرة تتجاوز إسهامات المعلمين بشكل منفرد، ويقوم هذا النمط القيادي على مبدأ التعاون الوثيق بينهم وبين المشرف التربوي لحل المشكلات بشكل مشترك، والاستماع المتبادل والصادق، وتقدير إسهامات جميع الأطراف داخل الشبكة (Leithwood, 2018).

وتكتسب دراسة الظروف التي تدعم فعالية القيادة الشبكية أهمية بالغة، وذلك نظرًا لدورها المحوري في نجاح هذا النمط القيادي، وتفعيل إمكاناته داخل المؤسسات التعليمية، إذ تُعد هذه القيادة نموذجًا يركز على بناء علاقات مهنية مستدامة وطويلة الأمد بين المعلمين والمشرفين التربويين، وذلك بهدف تعزيز جودة العملية التعليمية عبر المشاركة الفعالة في العمليات التعاونية، وتنسيق الجهود داخل البيئة المدرسية، فضلاً عن معالجة القضايا التعليمية المعقدة، كما تستند هذه القيادة إلى ترسيخ الثقة المتبادلة كأساس حيوي لنجاح العمل الجماعي بين جميع الأطراف المعنية (Muijs et al., 2010).

وفي ضوء ما تقدم، يُمكن وصف القيادة الشبكية بأنها إطار تكاملي من الممارسات القيادية التي ينتهجها المشرف التربوي بهدف تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، ويتحقق ذلك من خلال تفعيل قنوات تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات مع المعلمين، واستثمار هذه التفاعلات الفكرية بما يخدم تطوير الأداء المهني، ويُعزز من جودة المخرجات التعليمية في بيئة تعاونية قائمة على الثقة.

#### مشكلة الدراسة

شهدت العملية التعليمية خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة فرضت على المؤسسات التربوية أنماطاً جديدة من القيادة تتسم بالمرونة والتفاعلية والمقدرة على مواكبة متغيرات العصر. وقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة العامري والمطيري (2020)، وأبو سلطان، وكولمان (Coleman, 2011)، وجود تدنٍ ملحوظ في مستوى توظيف المشرفين التربويين لأنماط القيادة التربوية الحديثة، مما انعكس سلباً على كفاءتهم في أداء مهامهم الإشرافية وفعاليتهم في قيادة التغيير داخل المؤسسات التعليمية. وفي ضوء هذه الفجوة برز الاهتمام بالقيادة الشبكية كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة التربوية، لما لها من قدرة على تعزيز التواصل الفعال، وبناء شبكات معرفية تعاونية، وتوظيف الوسائط الرقمية والتقنيات الحديثة لدعم اتخاذ القرار التربوي وتنمية المعلمين مهنيًا، لا سيما وأن القيادة الشبكية نمطاً ينسجم مع التحولات البنائية في أنظمة التعليم، حيث تعتمد على المشاركة الجماعية، وتقاسم المسؤوليات، وتفعيل دور المعلمين كفاعلين أساسيين في تطوير الممارسات التربوية، وقد رافق هذا التحول تطور ملحوظ في مفهوم الإشراف التربوي، حيث بدأ يتجه نحو ممارسات قيادية أكثر تشاركية وتنوعاً، من بينها: الإشراف التشاركي، والمتنوع، والإكلينيكي، والقائم على النمو المهني التعاوني (الشرفات، 2019). وفي هذا السياق، تُشير الأدبيات السابقة إلى أن القيادة الشبكية لا تكفي بمجرد تنظيم العلاقات المهنية، بل تُسهم في إعادة تشكيل بيئة العمل التربوي من خلال تشجيع التعلم التعاوني، وإلغاء القيود التنظيمية الجامدة، وتوسيع نطاق الاتصال بين القادة والمعلمين (Christakis & Fowler, 2011؛ Hadfield & Jopling, 2012)، ومع ذلك لا تزال بعض البيئات التربوية تعاني من ضعف في تطبيق هذا النموذج القيادي بشكل فعال. وبحكم الخبرة الميدانية للباحثة كونها مساعدة مديرة مدرسة في إحدى المدارس التابعة لمديرية تربية لواء ناعور، فقد لاحظت وجود قصور في بعض جوانب بناء شبكات من العلاقات المهنية القوية بين المشرفين التربويين والمعلمين بالرغم من استخدام المشرفين لتطبيقات الإنترنت في ممارساتهم الإشرافية، إلا أن هذا الاستخدام لم يُترجم إلى علاقات تفاعلية بدرجة كبيرة تُسهم في تبادل المعرفة أو بناء ثقافة مهنية تشاركية بشكل أكبر، ومن هنا انطلقت الحاجة إلى دراسة هذه المشكلة بشكل علمي ومنهجي للكشف فيما إذا كانت هذه المشكلة تطال كافة

المشرفين التربويين أم أنها تنحصر في ملاحظة الباحثة، وعليه فإن هذه الدراسة تكشف عن مدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في لواء ناعور، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما مدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

#### أهمية الدراسة ومبرراتها

تم تقسيم أهمية هذه الدراسة إلى أهمية نظرية وعلمية وعلى النحو الآتي:

##### أولاً: الأهمية النظرية

تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً حديثاً للقيادة الشبكية وذلك بهدف المساهمة في توضيح وفهم تأثير ممارسات القيادة الشبكية على مجموعة من المتغيرات والوظائف التربوية الحيوية، حيث ترمي هذه الدراسة إلى تقييم مدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في لواء ناعور من منظور المعلمين، مما يثري الإطار النظري للقيادة التربوية وأنماطها ونماذجها من خلال تقديم بيانات واقعية تدعم أو تعزز الفرضيات النظرية المتعلقة بهذا النمط القيادي، كما تسعى إلى تطوير المفاهيم النظرية المتعلقة به، وتوجيه التطبيقات العملية للقيادة الشبكية بما يخدم الأهداف التربوية، ويعزز من جودة الإشراف التربوي.

##### ثانياً: الأهمية العملية

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات يتضح أن هناك إمكانية لتعميمها على مناطق تعليمية متعددة داخل الأردن، مما يسهم في تعزيز وتحسين واقع ممارسة المشرفين التربويين لنمط القيادة الشبكية، كما تحفز هذه الدراسة الباحثين والمهتمين على إجراء دراسات مستقبلية معمقة في هذا المجال، ومن جانب آخر وفي ضوء ما تضمنت عليه الدراسة من مقياس له خصائص سيكومترية عالية وكأداة بحثية موثوقة لقياس مدى توافر معايير تطبيق القيادة الشبكية لدى القادة التربويين، واستناداً إلى نتائج الدراسة قدّمت مجموعة توصيات عملية تستهدف دعم وتطوير الممارسات الإشرافية، ومعالجة أوجه القصور فيها.

##### أهداف الدراسة

1. التعرف إلى مدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

##### التعريفات الاصلاحية والإجرائية

تضمنت الدراسة مصطلحات تم تعريفها على النحو الآتي:

- **القيادة الشبكية:** "نمط قيادي جماعي يستخدمه القائد التربوي لتوجيه المعلمين، بحيث يكون بينه وبينهم تباين واضح في الخدمة وطرق تنفيذ المهام، وذلك بهدف حل المشكلات المعقدة التي يصعب إنجازها بشكل منفرد، ودون أن يكون للمشرف التربوي فيها سلطة رسمية مركزية على المعلمين" (الخالد، 2018: 18).
- **وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** "أسلوب قيادي حديث متطور، يُمكن من خلاله توجيه المعلمين للتعاون، والعمل بروح الفريق الواحد، والتشارك برسم الخطط، وتحمل العبء الإداري وتنفيذ الأهداف التربوية، في جو يسوده التأثير والدوافع

الإيجابية، وتقاس القيادة الشبكية من خلال المقياس المعد لهذا الغرض بحيث يستجيب عليها عينة من المعلمين، وتتضمن على: (إمكانات القائد الشبكي، ومعايير تطبيق القيادة الشبكية، والثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الشبكية)

#### حدود الدراسة ومحدداتها

- **حد الموضوع:** اقتصرت هذه الدراسة على مدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في لواء ناعور.
- **الحد المكاني:** أجريت هذه الدراسة في لواء ناعور في الأردن.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023-2024.
- **الحد البشري:** عينة من معلمي المدارس الأساسية في لواء ناعور.
- **محددات الدراسة:** صدق المقياس وثباته وموضوعية استجابات العينة عليه.

#### الأدب النظري

حظي مفهوم القيادة الشبكية باهتمام واسع في الدراسات التربوية، مما دفع الباحثين والكتاب إلى تناول مفهوم القيادة الشبكية من زوايا متعددة، فقد تم تعريف القيادة الشبكية في إطار المنظمات بأنها مجموعة من الكفاءات القيادية والمتطلبات الإدارية والثقافية التي يجب أن يمتلكها القائد، ليتمكن من تعزيز التعاون من خلال اتخاذ قرارات تجمع بين سلطة القيادة وقوة العاملين (Beales & Fisher, 2010: 4).

وعرف إبارا وهانسن (Ibarra & Hansen, 2011: 73) القيادة الشبكية بأنها: المقدرة على إشراك الأفراد والمجموعات التي تقع خارج نطاق السيطرة الرسمية للقائد، وتحفيزهم على العمل بشكل هادف ومحدد، متجاوزين بذلك الاختلافات في المعتقدات والثقافات وطرق العمل المعتمدة. وعرفت أيضاً بأنها: نوع من القيادة التي تعتمد على العلاقات المتطورة بين أعضاء المجموعة، حيث تتفاعل الشبكات فيما بينها من خلال مشاركة الأدوار القيادية بين الأعضاء، بهدف تحقيق هدف جماعي يشمل المؤسسة بأكملها، وذلك عبر نهج منهجي يستند على تبادل المعلومات (Carter et al., 2015: 597). وتم تعريفها بأنها: "أحد أنماط القيادة التوزيعية التي تعتمد على التفاعل بين القائد والمرؤوسين، حيث يتم تبادل المعرفة والخدمات والمعلومات ضمن شبكة تنظيمية واسعة ومتعددة المستويات، وذلك في إطار أخلاقي وتعاوني تم تصميمه لتحقيق أهداف المؤسسة" (الغانم وآخرون، 2020: 56). وتعرف الباحثة القيادة الشبكية في سياق الإشراف التربوي بأنها نمط قيادي يستند على بناء قنوات فعالة لتبادل المعلومات والخبرات، ونقل المعرفة بين المشرفين التربويين والمعلمين، وكذلك بين المعلمين أنفسهم، يساهم هذا التبادل المستمر في تمكين المعلمين من اكتساب مهارات وخبرات جديدة لم تكن متاحة لديهم سابقاً، مما يعزز من تطورهم المهني.

وتتمثل أهمية القيادة الشبكية في قدرتها على تعزيز ثقافة العمل التعاوني وتحفيز عمليات التعلم عبر تبادل الآراء المتنوعة ونشر المسؤوليات بشكل عادل، إلى جانب إحياء روح الحماس والدافعية والمبادرة لدى المعلمين، كما تساهم هذه القيادة في إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار من خلال بناء شبكة علاقات متماسكة وروابط تفاعلية تشكل أساس العمل الجماعي، إضافة إلى ذلك، تُسهم القيادة الشبكية في توفير قنوات اتصال فعالة تسمح بتدفق المعلومات بشكل سلس ومنظم بين جميع أعضاء المجموعة، مما يعزز من تكامل الجهود ويساعد على تحقيق الأهداف التربوية بفعالية (العامري والمطيري، 2020).

وتهدف القيادة الشبكية إلى تحقيق عدة أهداف أساسية، من أبرزها استثمار العلاقات الاجتماعية داخل المجموعة لتعزيز بيئة التعلم، وبناء شبكة قوية من العلاقات تسهل الوصول السريع إلى المعلومات والموارد الضرورية، كما تسعى إلى تحفيز المعلمين على مواجهة التحديات وحل المشكلات بفعالية، اعتماداً على أسس من الاحترام المتبادل والثقة التي تنشأ بين أعضاء المجموعة، وتمنح هذه القيادة المقدرة على اتخاذ قرارات جماعية، مما يتيح تحويل هيكل السلطة من نموذج

هرمي تقليدي إلى نظام أكثر تعاونية وتشاركية، ويسهم ذلك في تحسين أداء المعلمين وتوزيع المهام بشكل عادل ومتوازن بينهم (الصالح، 2022).

وترتبط القيادة الشبكية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التشارك المعرفي، الذي يُعد من أهم عوامل نجاح المؤسسات التربوية، وتُعتبر القيادة الشبكية عنصراً حيوياً في تحديد مدى نجاح أو فشل الإدارة التعليمية، كونها تمثل المفتاح الأساسي للإدارة المؤسسية الفعالة، كما تتيح هذه القيادة الانتقال بالمجموعات من الترابط الميكانيكي التقليدي إلى ترابط إنساني ديناميكي يتناسب مع متطلبات المرحلة الراهنة والتغيرات في هيكل العمل، ولهذا السبب، تعتبر القيادة الشبكية واحدة من الأنماط القيادية الأكثر ملاءمة لمواكبة التطورات التكنولوجية، حيث تعزز من ثقافة المشاركة والتعاون بين أفراد المؤسسة (Archer & Cameroon, 2013).

ويسعى القائد الشبكي إلى إتقان مجموعة متنوعة من الأدوار، بدءاً من اختيار المعلمين المناسبين للمهام التي تتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم، إلى تعزيز نقاط القوة لديهم ومعالجة نقاط الضعف بشكل فعال، كما يوجه القائد أفكار العاملين بطريقة تعاونية، مخصصاً لهم أدواراً عملية أو فكرية تتناسب مع طبيعة العمل والإنتاج، وذلك من خلال هذا التوجيه المدروس، يوجه القائد الشبكي الفريق نحو السير في الاتجاه الصحيح، مستغلاً الوقت بكفاءة لتحقيق مستويات إنتاجية تلبي احتياجات المؤسسة، مع الحرص على أن يكون القبول بالقيادة مبنياً على الرغبة والاختيار الحر من قبل الأفراد (الخالدة، 2022). وتستند القيادة الشبكية بشكل جوهري إلى عنصر التأثير الشخصي بين المعلمين، حيث يشكل هذا التأثير دافعاً قوياً لتشجيع المعلمين على تبني التغيير وتجربة ممارسات جديدة في عملهم التربوي، قد لا تكون ضمن نطاق أفكارهم التقليدية، وعلى الرغم من أن المعلمين يمثلون محور هذه القيادة، إلا أن القائد التربوي يتحمل مسؤولية كبيرة في توجيه هذه الجهود الجماعية، وتنظيمها بما يخدم تحسين بيئة المدرسة، والعمل على قيادة المعلمين نحو تحقيق أهداف مشتركة وواضحة (De Lima, 2008).

أكد جيبسون وزملاؤه (Gibson et al., 2016) على أهمية قيام القادة ببناء شبكات من العلاقات الرسمية والتفاعلات الاجتماعية بين المعلمين، حيث يسهم ذلك في إيجاد نهج مترابط في العملية التعليمية، ويُعتبر هذا النهج وسيلة فعالة لمعالجة مختلف القضايا التربوية، لا سيما أن القيادة الشبكية تطورت في سياقات متشابكة ومتداخلة، كما تعتمد هذه القيادة على إدارة التنوع في المهارات والقدرات التعاونية بين الأفراد، مما يفتح آفاقاً للإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية. ومما سبق فإن القيادة الشبكية تمثل مجموعة من الأفراد يعملون ضمن تنظيم محدد بهدف مشترك يسعون لتحقيقه، ويبرز ضمنهم قائد يمتلك القدرة على التأثير الإيجابي في تصرفات الآخرين، ويساهم السياق القيادي في تعزيز التفاعل والتكامل بين هذه العناصر جميعاً، مما يُمكن من تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.

#### الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية:

أجرى كوبياك وبيترام (Kubiak & Betram, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى الأنشطة والصعوبات التي تواجه القادة الشبكيين في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية، واعتمد المنهج الكيفي، ولجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة استخدم أسلوب لمقابلات وتحليل الوثائق، وتكونت عينة الدراسة من (19) قائد شبكي، وتوصلت الدراسة إلى أن الأنشطة التي يمارسها القادة الشبكيون تمثلت ببناء العلاقات مع القادة الجدد، وتطوير خطط الأنشطة الشبكية، وأن الصعوبات التي تواجههم تمثلت بانخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الشبكية.

وأجرى كولمان (Coleman, 2011) دراسة هدفت الكشف عن نموذج متعدد للقيادة في الشراكة المدرسية، وإلى التعرف على طبيعة القيادة التي يحتاجها العمل المدرسي في المملكة المتحدة، واعتمد المنهج النوعي، ولجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة استخدم أسلوب المقابلات الشخصية، وتكونت عينة الدراسة من (49) قائد مدرسة من القادة المهتمين بالعمل الشبكي

التعاوني، كما تم توزيع (139) استبانة على الحاضرين لندوات اعدتها الكلية الوطنية لقيادة المدارس (NCSL) حيث استخدم برنامج NVIVO لتحليل البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تعاون حقيقي بين الإداريين القبايين بالمدارس على مستوى من الاخلاقيات التعاونية، التي اتخذت عدة أشكال من القيادة مثل التشاركية والتعاونية والقيادة التكوينية السياسية.

وأجرى جيبسون وآخرون (Gibson et al., 2016) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة الشبكية بالشبكات التربوية التعاونية في برشلونة، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات من أفراد العينة استخدم أسلوب المقابلات الشخصية، وتكونت عينة الدراسة من (18) من القادة التربويين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الشبكية تعتبر محركاً رئيسياً للسياقات التنظيمية، ويمكن من خلالها بناء ثقافة تعاونية تحسن الأداء التدريسي لدى المعلمين.

وأجرت أبو سلطان (2014) دراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر معايير تطبيق القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة، وسبل تعزيزها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بيانات الدراسة من العينة باستخدام استبيان مكون من (36) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: (إمكانات القائد الشبكي، المتطلبات التكنولوجية، والمتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة) والثانية هي ورشة العمل، وتكونت عينة الدراسة من (179) موظفاً بالوظائف الإشرافية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر معايير تطبيق القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة قد جاءت متوسطة لجميع الأبعاد.

وقامت العنزي (2014) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بدولة الكويت، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بيانات الدراسة من العينة باستخدام استبيان مكون من (30) فقرة توزعت على أبعاد الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة وهي: (اهتمام المشرف التربوي بالعمل، واهتمام المشرف التربوي بالمعلمين)، وتكونت عينة الدراسة من (320) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين نماط القيادة وفق نظرية الشبكة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل والخدمة.

وهدفَت دراسة سريع (2018) التعرف إلى درجة ممارسة السلوك القيادي الشبكي في جامعة الكويت وأكاديمية سعد العبد لله للعلوم الأمنية، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بيانات الدراسة من العينة باستخدام استبيان مكون من (40) فقرة توزعت على أبعاد القيادة الشبكية المتمثلة وهي: (كفايات القائد، والمتطلبات التكنولوجية، والمتطلبات الادارية، والثقافة التنظيمية)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة السلوك القيادي الشبكي بجامعة الكويت وأكاديمية سعد العبد لله للعلوم الأمنية كانت بدرجة متوسطة لجميع الأبعاد باستثناء بعد المتطلبات التكنولوجية حيث حصل على درجة تقدير مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقدير ممارسة السلوك القيادي الشبكي تبعاً للمتغيرات: الجنس، والخدمة، والمؤهل العلمي.

وهدفَت دراسة مقابلة (2018) التعرف إلى درجة توافر معايير تطبيق القيادة الشبكية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات من أفراد العينة استخدمت استبانة مكونة من (30) فقرة موزعة على أبعاد القيادة الشبكية وهي: (إمكانات القائد الشبكي، والمتطلبات الإدارية، والمتطلبات التكنولوجية)، وتكونت عينة الدراسة من (308) أستاذ جامعي جرى اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة توافر معايير تطبيق القيادة الشبكية بجامعة الطائف جاءت بدرجة كلية مرتفعة، وتوصلت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة توافر معايير تطبيق القيادة الشبكية تُعزى للجنس لصالح الذكور، وأخرى تُعزى للخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر، وأخرى تُعزى للكلية لصالح العلمية.

وأجرت الكايد (2018) دراسة هدفتُ التعرفُ إلى دَرَجَة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجمعت بيانات الدراسة من العيّنة باستخدام استبيان مكون من (30) فقرة موزعة على أبعاد القيادة الشبكية وهي: (إمكانات القائد الشبكي، والمتطلبات التكنولوجية، والمتطلبات الإدارية، والثقافة التنظيمية)، وتكونت عيّنة الدراسة من (242) عضو هيئة تدريس جرى اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن دَرَجَة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الشبكية جاءت بَدَرَجَة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمتوسط إجابات أفراد عيّنة الدراسة على دَرَجَة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية تُعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية.

وقام العامري والمطيري (2020) دراسة هدفتُ التعرفُ إلى واقع ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية وسبل تحسينها من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بيانات الدراسة من العيّنة باستخدام استبيان مكون من (32) فقرة موزعة على أبعاد القيادة الشبكية وهي: (التنشيط، والتأطير، والتعبئة، والتركيب)، وتكونت عيّنة الدراسة من (357) قائدة مدرسة جرى اختيارهن بطريقة عشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق المشرفات التربويات للقيادة الشبكية من وجهة نظر قائدات المدارس جاءت بَدَرَجَة كلية متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن سبل تحسين ممارسات القيادة الشبكية لدى المشرفات التربويات جاءت أيضاً بَدَرَجَة مرتفعة وكان من أهمها بناء منظومة تساعد على إنتاج المعرفة ونقلها وتبادل الخبرات وتقويض الصلاحيات.

وأجرت الخوالدة (2022) دراسة هدفتُ التعرفُ إلى دَرَجَة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين بالجامعة الأردنية للقيادة الشبكية وعلاقتها بالتشارك المعرفي لدى العاملين، واعتمد المنهج الوصفي الارتباطي، وجمعت بيانات الدراسة من العيّنة باستخدام استبيان مكون من (66) فقرة موزعة على أبعاد القيادة الشبكية وهي (إمكانات القائد الشبكي، والثقافة التنظيمية، والمتطلبات الإدارية، والمتطلبات التكنولوجية)، وفقرات محور التشارك المعرفي، وتكونت عيّنة الدراسة من (372) موظفاً أكاديمياً وإدارياً جرى اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التشارك المعرفي للقادة الأكاديميين والإداريين في الجامعة الأردنية جاء مرتفعاً، وأن دَرَجَة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين بالجامعة الأردنية للقيادة الشبكية جاءت مرتفعة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الشبكية والتشارك المعرفي.

### تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

ومن خلال الدراسات السابقة استفادت الباحثة من جوانبها النظرية التي أوردتها تلك الدراسات بعدة جوانب تتمثل بالربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية، بالإضافة إلى تحديد أداة الدراسة (المقياس)، واختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وتحديد المحاور الأساسية للاستبيان، وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تتناول قياس تطبيقي يقيس مدى توافر معايير تطبيق القيادة الشبكية بممارسات المشرفين التربويين بلواء ناعور من وجهة نظر المعلمين، كما أن معظم الدراسات السابقة تم تنفيذها ببيئات أجنبية وعربية، بينما تم تنفيذ هذه الدراسة بالأردن بلواء ناعور.

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، وطريقة اختيار العيّنة، وأداة جمع البيانات والتحقق من دلالات صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

### منهجية الدراسة

استخدم المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

## مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء ناعور، والبالغ عددهم (631) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم للواء ناعور للعام الدراسي 2024/2023.

## عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية بالمدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء ناعور جرى اختيارهم بطريقة عشوائية المتيسرة، حيث تم توزيع مقياس الدراسة عليهم إلكترونياً من خلال الرابط الإلكتروني المعد على تطبيق (Google Form)، وبهذا مثلت عينة الدراسة ما نسبته (30.5%) من إجمالي مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

الجدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة

| المتغيرات     | الفئات             | العدد | النسبة المئوية % |
|---------------|--------------------|-------|------------------|
| الجنس         | ذكر                | 88    | 45.6%            |
|               | أنثى               | 105   | 54.4%            |
|               | المجموع            | 193   | 100.0%           |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس          | 104   | 53.9%            |
|               | دراسات عليا        | 89    | 46.1%            |
|               | المجموع            | 193   | 100.0%           |
| سنوات الخدمة  | أقل من 5 سنوات     | 50    | 25.9%            |
|               | 5- أقل من 10 سنوات | 57    | 29.5%            |
|               | 10 سنوات فأكثر     | 86    | 44.6%            |
|               | المجموع            | 193   | 100.0%           |

## أداة الدراسة

للكشف عن مدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين بلواء ناعور قامت الباحثة بتطوير مقياس للدراسة بهدف تحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسات أبو سلطان (2014) ومقابلة (2018) والكاي (2018)، الخوالدة (2022).

## دلالات صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في الجامعات الأردنية في حقل الإدارة التربوية، وذلك للتحقق فيما إذا كانت الأداة تقيس الهدف الذي وضعت من أجله، حيث تكون المقياس بصورته الأولية من (47) فقرة، وبعد إجراء الحذف والتعديل أصبح بصورته النهائية يتكون من (45) فقرة، وقد تم التحقق من صدقه بحساب معامل ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2): نتائج معامل الارتباط (Pearson) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية

| الرقم | ر      | الرقم | ر      | الرقم | ر      | الرقم | ر      | الرقم | ر      |
|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| 1     | .532** | 10    | .764** | 19    | .638** | 28    | .740** | 37    | .661** |
| 2     | .508** | 11    | .762** | 20    | .530** | 29    | .701** | 38    | .716** |
| 3     | .599** | 12    | .761** | 21    | .584** | 30    | .652** | 39    | .674** |
| 4     | .703** | 13    | .739** | 22    | .713** | 31    | .638** | 40    | .713** |
| 5     | .571** | 14    | .696** | 23    | .733** | 32    | .799** | 41    | .668** |
| 6     | .589** | 15    | .599** | 24    | .639** | 33    | .733** | 42    | .751** |
| 7     | .640** | 16    | .529** | 25    | .576** | 34    | .759** | 43    | .729** |
| 8     | .720** | 17    | .554** | 26    | .690** | 35    | .811** | 44    | .535** |
| 9     | .793** | 18    | .625** | 27    | .748** | 36    | .629** | 45    | .625** |

يبين الجدول (2) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً، مما يُشير لقوة الاتساق الداخلي للفقرات.

وللتحقق من دلالات ثبات مقياس الدراسة فقد تم تطبيقه على عينة عشوائية تكونت من (30) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينها، ومن ثم تم إعادة تطبيق مقياس الدراسة على نفس العينة بفواصل زمني مدته أسبوعان بين مرتي التطبيق، ليتم حساب معامل الثبات بطريقة ثبات الإعادة لكل أبعاد المقياس والأداة ككل باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول (3) يوضح ذلك.

| الجدول (3): معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لأبعاد أداة الدراسة |         |                      |              |
|--------------------------------------------------------------------|---------|----------------------|--------------|
| البعد                                                              | الفقرات | ثبات الاتساق الداخلي | ثبات الإعادة |
| إمكانات القائد الشبكي                                              | 15-1    | 0.83                 | 0.90         |
| معايير تطبيق القيادة الشبكية                                       | 30-16   | 0.87                 | 0.89         |
| الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الشبكية                          | 45-31   | 0.89                 | 0.92         |
| القيادة الشبكية ككل                                                |         | 0.94                 | 0.96         |

يتضح من الجدول (3) أن معاملات ثبات الإعادة لأبعاد مقياس القيادة الشبكية تراوحت بين (0.83-0.89) وقد بلغ معامل ثبات الاتساق الداخلي للقيادة الشبكية ككل (0.94)، كما تراوحت قيم ثبات الإعادة لمقياس القيادة الشبكية بين (0.90-0.92) وهي أكبر من (0.70) وهذا يُشير لمتنوع الأداة بثبات عالي؛ الأمر الذي يُشير لصلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة.

#### مقياس الدراسة

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لقياس أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تُمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وسيتم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00- أقل من 2.34 منخفضة

من 2.34- أقل من 3.67 متوسطة

من 3.67- 5.00 مرتفعة

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين؟

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين

| التربويين     |       |                                           |                 |                   |
|---------------|-------|-------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| الترتيب       | الرقم | البعد                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| 1             | 1     | إمكانات القائد الشبكي                     | 3.71            | 0.63              |
| 2             | 3     | معايير تطبيق القيادة الشبكية              | 3.58            | 0.70              |
| 3             | 2     | الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الشبكية | 3.47            | 0.68              |
| الدرجة الكلية |       |                                           | 3.59            | 0.63              |

يتضح من الجدول (4) أن مدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في لواء ناعور جاء بشكل عام بدرجة متوسطة، بمتوسط الحسابي (3.59) وانحراف معياري (0.63)، وتُشير هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين بأن المشرفين يمارسون بعض معايير تطبيق القيادة الشبكية، إلا أن هذه الممارسات لا تزال دون المستوى المرتفع، مما يعكس وجود فجوة نسبية بين الواقع الفعلي والمأمول في هذا المجال، ويمكن تفسير هذا المستوى المتوسط باعتباره نتاجاً لتداخل عدة عوامل منها ما يتعلق بخبرة المشرفين التربويين ومقدرتهم على التعامل مع معايير تطبيق القيادة الشبكية، إضافة إلى التحديات البيئية والثقافية التي قد تعوق تطبيق هذا النمط القيادي بشكل كامل، كما أن الوعي الكبير لدى المشرفين بأهمية الالتزام بالأنظمة والتعليمات الإدارية يشكل عنصراً إيجابياً، لكنه قد يحد في الوقت ذاته من المرونة اللازمة لبناء أساليب قيادة شبكية أكثر ديناميكية وتشاركية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الشبكية بين (3.47-3.71)، حيث جاء بعد إمكانات القائد الشبكي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.63) بدرجة مرتفعة، وهذا يعكس امتلاك المشرفين لكفايات قيادية تؤهلهم لتطبيق هذا النمط، لكنه يحتاج إلى مزيد من التطوير لمواجهة تعقيدات البيئة التربوية، وجاء بعد معايير تطبيق القيادة الشبكية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.70) بدرجة متوسطة، ويعكس ذلك وجود بعض الممارسات التي تدعم القيادة الشبكية لكنها ليست شاملة أو متكاملة بعد، في حين احتل بعد الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الشبكية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.68) بدرجة متوسطة أيضاً، مما يُشير إلى أن البيئة الثقافية المؤسسية لا تزال بحاجة إلى تعزيز الدعم اللازم لنجاح القيادة الشبكية، عبر تشجيع المشاركة الفاعلة والتعاون المستمر بين المشرفين والمعلمين، وتتسم هذه النتائج مع نتائج دراسة العنزي (2014) التي أشارت إلى أن ممارسة المشرفين لأنماط القيادة وفق نظرية الشبكة الإدارية التي جاءت متوسطة، وكذلك مع دراسة العامري والمطيري (2020) التي توصلت أن واقع تطبيق المشرفات التربويات للقيادة الشبكية جاء بدرجة كلية متوسطة. وفيما يلي عرض نتائج أبعاد القيادة الشبكية كل على حدة وعلى النحو الآتي:

#### البعد الأول: إمكانات القائد الشبكي

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بفقرات بعد إمكانات القائد الشبكي

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 2     | يمتلك الثقة بالنفس والمقدرة على الاتصالات القيادية بشكل كبير. | 4.04            | 0.90              | مرتفعة |
| 2      | 3     | يمتلك توجهات فكرية إيجابية نحو التعاون مع جميع المعلمين.      | 4.00            | 0.89              | مرتفعة |
| 3      | 1     | يتحمل المسؤولية الكاملة عن كافة تصرفاته الإدارية.             | 3.92            | 0.74              | مرتفعة |
| 4      | 4     | يحترم وجهات النظر المتعددة لدى المعلمين.                      | 3.89            | 0.94              | مرتفعة |
| 5      | 5     | يعمل بروح الفريق الواحد إلى جانب المعلمين.                    | 3.85            | 0.92              | مرتفعة |
| 6      | 6     | يستمع إلى آراء الآخرين ويبسطون أمامهم المسائل الإدارية.       | 3.82            | 0.96              | مرتفعة |
| 7      | 8     | يتقبل النقد البناء من المعلمين بهدف تحقيق التنمية المهنية.    | 3.72            | 1.02              | مرتفعة |
| 8      | 13    | ينجز مهامه القيادية المطلوبة منه بسرعة كبيرة.                 | 3.71            | 1.07              | مرتفعة |
| 9      | 15    | يفكر بطريقة إبداعية تتسم بالموضوعية.                          | 3.65            | 0.98              | متوسطة |
| 10     | 11    | يتسم بالمرونة عند تبادل الخبرات العلمية مع المعلمين.          | 3.63            | 1.05              | متوسطة |
| 11     | 10    | يمتلك رؤية مستقبلية واضحة للمعلمين بأسلوب التفكير المنظم.     | 3.61            | 0.98              | متوسطة |

|               |    |                                                           |      |      |        |
|---------------|----|-----------------------------------------------------------|------|------|--------|
| 12            | 7  | يمتلك المقدرة على مواجهة المخاطر التي قد تعترض المعلمون.  | 3.51 | 1.09 | متوسطة |
| 13            | 14 | يمتلك مهارات التعلم المستمر القائم على التفكير المستقبلي. | 3.48 | 1.08 | متوسطة |
| 14            | 9  | يمتلك مهارات استخدام التكنولوجيا وإدارة الوقت بشكل ملائم. | 3.46 | 1.12 | متوسطة |
| 15            | 12 | يحلل المواقف الطارئة ويتأقلم معها بسهولة.                 | 3.41 | 1.04 | متوسطة |
| الدرجة الكلية |    |                                                           | 3.71 | 0.63 | مرتفعة |

يتضح من الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إمكانات القائد الشبكي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (3.41-4.04)، وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى ونصها: "يمتلك الثقة بالنفس والمقدرة على الاتصالات القيادية بشكل كبير" بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إيمان المشرفين التربويين بقدراتهم وإمكانياتهم القيادية، مما يعزز مقدرتهم على بناء العلاقات الإيجابية التي تُسهم في تحقيق إمكانات القائد الشبكي، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) التي تنص على: "يمتلك توجهات فكرية إيجابية نحو التعاون مع جميع المعلمين" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك المشرفين التربويين لأهمية الاحترام والتكامل والعلاقات الإنسانية لتحقيق أهداف القيادة الشبكية، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة رقم (12) التي تنص على: "يحلل المواقف الطارئة ويتأقلم معها بسهولة" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن غالبية المشرفين التربويين يمتلكون قدرة جيدة على إظهار مهاراتهم كقادة شبكيين في تحليل المواقف الطارئة واتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو سلطان (2014) التي أشارت إلى أن إمكانات القائد الشبكي جاءت بدرجة متوسطة.

#### البعد الثاني: معايير تطبيق القيادة الشبكية

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد معايير تطبيق القيادة الشبكية

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 5     | يطبق اللوائح الإدارية على جميع المعلمين في المدرسة.          | 3.75            | 0.97              | مرتفعة |
| 2      | 6     | يعمل على تبادل المنافع المادية والبشرية بين جميع المعلمين.   | 3.65            | 0.99              | متوسطة |
| 3      | 9     | يتجنب الاتصالات هزمية الاتجاه مع المعلمين والعاملين.         | 3.62            | 1.05              | متوسطة |
| 4      | 3     | يمتلك قدرة كبيرة في تنسيق برامج الأعمال الإدارية.            | 3.61            | 1.10              | متوسطة |
| 5      | 2     | يضع أنظمة وتعليمات إدارية قابلة للتطبيق بسهولة.              | 3.58            | 1.09              | متوسطة |
| 6      | 4     | يشجع المعلمين على مساعدة بعضهم البعض.                        | 3.54            | 1.10              | متوسطة |
| 7      | 15    | يضع رؤية مشتركة لدى المعلمين تحقق الأهداف المستقبلية.        | 3.46            | 1.06              | متوسطة |
| 8      | 10    | يعزز من مشاركة المعلمين بالقرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.   | 3.45            | 1.11              | متوسطة |
| 9      | 8     | يعزز التعلم الجماعي القائم على التشارك المعرفي بين المعلمين. | 3.43            | 1.08              | متوسطة |
| 10     | 14    | يسعى لتطوير سبل جديدة لحل قضايا القيادة الشبكية.             | 3.42            | 1.06              | متوسطة |
| 11     | 12    | يوجه اللوائح الإدارية تجاه تطبيق اللامركزية.                 | 3.41            | 1.04              | متوسطة |

|               |    |                                                    |      |      |        |
|---------------|----|----------------------------------------------------|------|------|--------|
| 12            | 1  | يحرص بشكل مستمر على تسهيل المهام الإدارية.         | 3.41 | 1.07 | متوسطة |
| 13            | 7  | يعزز الأعمال بشكل أفقي بين المعلمين.               | 3.25 | 1.22 | متوسطة |
| 14            | 11 | يشارك المعلمين في رسم الأهداف التربوية المستقبلية. | 3.29 | 1.14 | متوسطة |
| 15            | 13 | يتجنب تطبيق المركزية في اتخاذ القرارات.            | 3.22 | 1.18 | متوسطة |
| الدرجة الكلية |    |                                                    | 3.47 | 0.68 | متوسطة |

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد معايير تطبيق القيادة الشبكية، حيث تراوحت القيم بين (3.22-3.75)، مما يعكس تفاوتاً نسبياً في مدى تحقق هذه المتطلبات ضمن ممارسات المشرفين التربويين، فقد جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.97) ونصها: "يطبق اللوائح الإدارية على جميع المعلمين في المدرسة"، وتعكس هذه النتيجة وعي المشرفين التربويين بأهمية العدالة التنظيمية كأساس لبناء بيئة إشرافية متوازنة تُسهم في تعزيز مصداقية القيادة الشبكية، إذ يشكل الالتزام بالأنظمة واللوائح حجر الزاوية الذي يدعم استقرار العمليات التنظيمية ويهيئ الظروف الملائمة لتفعيل التعاون والشاركة بين أعضاء الفريق، وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.99) والتي أشارت إلى: "يعمل على تبادل المنافع المادية والبشرية بين جميع المعلمين"، وهو مؤشر دال على فهم المشرفين لدورهم في تيسير الموارد وتحفيز المشاركة العادلة بين جميع المعنيين، مما يعزز روح الفريق ويخلق ديناميكية إيجابية تدعم تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، كما تعكس هذه النتيجة توجهاً نحو إزالة الحواجز التنظيمية التي قد تعيق التعاون الفعال، بما يُسهم في بناء ثقافة مؤسسية تحفز على التعلم الجماعي والتطوير المستمر، أما الفقرة رقم (13) فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.18) ونصها: "يتجنب تطبيق المركزية في اتخاذ القرارات"، وتُشير هذه النتيجة إلى وعي محدود لدى بعض المشرفين بأهمية تقليل ممارسات القيادة الهرمية وتعزيز مشاركة جميع الأطراف في عملية صنع القرار، وهو ما قد يعكس تحديات تنظيمية وثقافية قائمة في البيئة التربوية تؤثر على درجة تطبيق مبادئ القيادة الشبكية القائمة على التشاركية واللامركزية، كما تعكس الحاجة إلى تعزيز مهارات المشرفين في تبني أساليب قيادة أكثر ديمقراطية ومرونة بما يتماشى مع متطلبات التطور المستمر في المجال التربوي، وتتوافق هذه النتائج مع دراسة مقابلة (2018) التي أشارت إلى أن معايير تطبيق القيادة الشبكية تم ممارستها بدرجة متوسطة، مما يؤكد الحاجة إلى المزيد من الدعم والتطوير لتعزيز هذه المتطلبات وتحقيق فاعلية أكبر في ممارسات القيادة الشبكية بين المشرفين التربويين.

#### البعد الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الشبكية

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الشبكية

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 15    | يسعى المشرف لإيجاد مناخ إيجابي يعزز من التواصل بين المعلمين.   | 4.02            | 0.83              | مرتفعة |
| 2      | 14    | يوفر وسائل الاتصال اللازمة لتبادل المعلومات فيما بين المعلمين. | 3.74            | 0.97              | مرتفعة |
| 3      | 11    | يعمل على تهيئة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات المعلمين.            | 3.70            | 0.97              | مرتفعة |
| 4      | 8     | يشجع المعلمين بشكل مستمر على تطوير أنفسهم.                     | 3.67            | 0.99              | مرتفعة |
| 4      | 4     | يدعم الطاقات القيادية الإبداعية لدى المعلمين.                  | 3.65            | 1.10              | متوسطة |
| 5      | 10    | يبدل جهوده لإقامة علاقات لها قيم ومعتقدات مشتركة بين المعلمين. | 3.64            | 1.05              | متوسطة |

|               |    |                                                               |      |      |        |
|---------------|----|---------------------------------------------------------------|------|------|--------|
| 6             | 12 | بيذل جهوده لتوفير بيئة مريحة ومرنة يسودها التعاون والألفة.    | 3.63 | 0.97 | متوسطة |
| 7             | 7  | يعمل على غرس روح الثقة بين المعلمين.                          | 3.60 | 0.96 | متوسطة |
| 8             | 13 | يساهم في تحقيق مبدأ الاستقرار الوظيفي لدى المعلمين.           | 3.54 | 1.03 | متوسطة |
| 9             | 6  | يحرص على وضع برامج لتطوير قدرات المعلمين.                     | 3.52 | 0.99 | متوسطة |
| 11            | 9  | يحفز معنويات المعلمين الذين يشاركون أفكار تعزز ثقافة المدرسة. | 3.46 | 1.03 | متوسطة |
| 12            | 1  | يحرص على تقيد المعلمين بالقيم التنظيمية السائدة في المدرسة.   | 3.42 | 1.10 | متوسطة |
| 13            | 2  | يعزز من التزام المعلمين بالميثاق الأخلاق لمهنة التدريس.       | 3.40 | 1.07 | متوسطة |
| 14            | 3  | يشجع على التمسك بالثقافة التنظيمية الداعمة لتبادل المعلومات.  | 3.39 | 1.05 | متوسطة |
| 15            | 5  | يشجع المعلمين على توليد الأفكار التي تعزز الثقافة التنظيمية.  | 3.35 | 1.11 | متوسطة |
| الدرجة الكلية |    |                                                               | 3.58 | 0.70 | متوسطة |

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الشبكية، حيث تراوحت القيم بين (3.35-4.02)، مما يعكس تفاوتاً واضحاً في توافر العوامل الثقافية الداعمة للقيادة الشبكية ضمن بيئة المشرفين التربويين في لواء ناعور، وهو ما يدل على وجود نقاط قوة ونقاط تحتاج إلى تعزيز، فقد احتلت الفقرة رقم (15) المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.83) ونصها: "يسعى المشرف لإيجاد مناخ إيجابي يعزز من التواصل بين المعلمين"، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك المشرفين لأهمية بناء بيئة محفزة تتيح تواصلًا مفتوحًا وتفاعلاً مستمرًا بين أعضاء الفريق، حيث يُعتبر المناخ الإيجابي حجر الزاوية في تعزيز روح التعاون والتشاركية التي تُعد من ركائز القيادة الشبكية، بالإضافة إلى أن مثل هذا المناخ يساهم في إزالة الحواجز النفسية ويعزز الثقة المتبادلة التي تؤدي إلى تفعيل عمليات التعلم البنائي وتنمية القدرات الفردية والجماعية، في حين جاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.97) ونصها: "يوفر وسائل الاتصال اللازمة لتبادل المعلومات فيما بين المعلمين"، مما يعكس وعي المشرفين بأهمية القنوات الفعالة للاتصال كأداة استراتيجية في ضمان تدفق المعلومات وتنظيم التواصل داخل الشبكة التربوية، إذ تُمكن هذه الوسائل من تنسيق الجهود وتحقيق تكامل الأدوار بين المعلمين والمشرفين، وتعزز المشاركة الفعالة والتجاوب السريع مع المتغيرات التعليمية، إلا أن الفقرة رقم (5) جاءت في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.11) ونصها: "يشجع المعلمين على توليد الأفكار التي تعزز الثقافة التنظيمية"، ويعزى المستوى المتوسط لهذا البند إلى محدودية الاستراتيجيات التي يعتمد عليها المشرفون في تحفيز الإبداع الفكري وتنمية ثقافة المشاركة، رغم إدراكهم لأهميتها في تعزيز بيئة التعلم الذاتي والتطوير المستمر، وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتناقض مع نتائج دراسة كوبياك وبيترام (Kubiak & Betram, 2010) التي أظهرت أن انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة يمثل أحد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الشبكية، مما يبرز الحاجة الملحة إلى تبني ممارسات تنظيمية أكثر شمولية ومرونة تدعم الابتكار وتفتح المجال أمام تبادل الأفكار والمبادرات داخل المؤسسات التعليمية، ويؤكد ذلك على أهمية توجيه الجهود نحو بناء ثقافة مؤسسية متينة تُحفز على الإبداع وتدعم تبني نمط القيادة الشبكية بشكل كامل وفعال.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

الجدول (8): المتوسطات الحسابية لمدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

| المتغيرات     | الفئات         | إمكانات القائد الشبكي | معايير تطبيق القيادة الشبكية | الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الشبكية | الدرجة الكلية |
|---------------|----------------|-----------------------|------------------------------|-------------------------------------------|---------------|
| الجنس         | ذكر            | س                     | 3.64                         | 3.44                                      | 3.55          |
|               |                | ع                     | 0.71                         | 0.82                                      | 0.74          |
|               | أنثى           | س                     | 3.77                         | 3.50                                      | 3.61          |
|               |                | ع                     | 0.59                         | 0.53                                      | 0.67          |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس      | س                     | 3.74                         | 3.50                                      | 3.63          |
|               |                | ع                     | 0.72                         | 0.75                                      | 0.77          |
|               | دراستات عليا   | س                     | 3.68                         | 3.44                                      | 3.53          |
|               |                | ع                     | 0.51                         | 0.58                                      | 0.62          |
| سنوات الخدمة  | أقل من 5 سنوات | س                     | 3.72                         | 3.50                                      | 3.65          |
|               |                | ع                     | 0.67                         | 0.69                                      | 0.82          |
|               | 5- أقل من 10   | س                     | 3.70                         | 3.46                                      | 3.52          |
|               |                | ع                     | 0.64                         | 0.63                                      | 0.59          |
|               | 10 سنوات فأكثر | س                     | 3.72                         | 3.47                                      | 3.58          |
|               |                | ع                     | 0.61                         | 0.71                                      | 0.71          |

يتضح من الجدول (8) تبايناً ظاهرياً بالمتوسطات الحسابية في مدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين باختلاف: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد كما هو مبين في الجدول رقم (9).

الجدول (9): تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة على درجة توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين

| الأبعاد                                   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| إمكانات القائد الشبكي                     | 1.00           | 1            | 1.00           | 2.52   | 0.12              |
| معايير تطبيق القيادة الشبكية              | 0.24           | 1            | 0.24           | 0.50   | 0.48              |
| الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الشبكية | 0.30           | 1            | 0.30           | 0.60   | 0.44              |
| القيادة الشبكية ككل                       | 0.46           | 1            | 0.46           | 1.14   | 0.29              |
| إمكانات القائد الشبكي                     | 0.56           | 1            | 0.56           | 1.41   | 0.24              |
| معايير تطبيق القيادة الشبكية              | 0.28           | 1            | 0.28           | 0.60   | 0.44              |
| الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الشبكية | 0.99           | 1            | 0.99           | 2.00   | 0.16              |
| القيادة الشبكية ككل                       | 0.58           | 1            | 0.58           | 1.43   | 0.23              |
| إمكانات القائد الشبكي                     | 0.09           | 2            | 0.05           | 0.12   | 0.89              |
| معايير تطبيق القيادة الشبكية              | 0.06           | 2            | 0.03           | 0.06   | 0.94              |
| الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الشبكية | 0.48           | 2            | 0.24           | 0.49   | 0.61              |
| القيادة الشبكية ككل                       | 0.16           | 2            | 0.08           | 0.21   | 0.82              |

يتبين من الجدول (9) الآتي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لأثر الجنس على مدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة ف (1.14) وبدلالة إحصائية بلغت (0.29) وهي أكبر من 0.05، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الأساسية في لواء

- ناعور، بغض النظر عن الجنس، لديهم فهم وإدراك متقارب لمفاهيم وأسس وأبعاد القيادة الشبكية، مما ينفي وجود اختلاف في وجهات النظر بينهم حول مدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين، ويعكس ذلك توحيد بيئة العمل التربوي والتدريب الموحد الذي يتلقاه المعلمون، والذي يعزز من إدراكهم المشترك للقيادة الشبكية كعنصر أساسي في تطوير العملية التعليمية، بغض النظر عن الفروق الفردية بين الذكور والإناث.
2. عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لأثر المؤهل العلمي على مدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة ف (1.43) وبدلالة إحصائية بلغت (0.23) وهي أكبر من 0.05، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الأساسية في لواء ناعور يمتلكون وعياً متشابهاً وملماً بمفاهيم ومعايير تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين، مما يجعل تقييمهم لهذه الممارسات متقارباً بغض النظر عن اختلاف مؤهلاتهم العلمية، وهذا يعكس توحيد البرامج التدريبية والتأهيلية التي تلقوها، والتي ركزت على رفع مستوى فهم القيادة الشبكية، بالإضافة إلى التجربة الميدانية المشتركة التي تساهم في تقارب وجهات النظر بينهم مهما اختلفت خلفياتهم الأكاديمية.
3. عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لأثر سنوات الخدمة على مدى توافر مقومات تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة ف (0.21) وبدلالة إحصائية بلغت (0.82) وهي أكبر من 0.05، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدراك المعلمين لدرجة توافر معايير تطبيق القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين هو إدراك مشترك ومستوى ثابت لدى الجميع، بغض النظر عن خبراتهم التدريسية أو سنوات خدمتهم، فقد اكتسب المعلمون عبر تجربتهم العملية وعبر التفاعل المستمر مع المشرفين التربويين وبيئة العمل نفسها فهماً واضحاً لهذه المتطلبات، مما يؤدي إلى تقارب وجهات نظرهم في تقييم الأداء القيادي بغض النظر عن مدة خدمتهم.

#### التوصيات:

1. أن يعمل المشرفون التربويون على تعزيز مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا وإدارة الوقت بفاعلية أكبر، نظراً لدور التكنولوجيا الحديثة كركيزة أساسية لدعم تطبيق القيادة الشبكية.
2. أن يعزز المشرفون التربويون مشاركتهم الفعالة مع المعلمين في صياغة الأهداف التربوية المستقبلية، بما يضمن توافق هذه الأهداف مع تطلعات واحتياجات المعلمين.
3. أن يتجنب المشرفون التربويين المركزية في اتخاذ القرارات، من خلال تعزيز مشاركة المعلمين ودمجهم في عملية صنع القرار لتحقيق نهج قيادي تشاركي.
4. أن يشجع المشرفون التربويون المعلمين على توليد أفكار إبداعية وجديدة، بما يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لنمو وتفعيل القيادة الشبكية داخل البيئة التعليمية.

#### المراجع

##### أولاً: المراجع العربية

- أبو سلطان، نوال (2014). درجة توافر معايير تطبيق القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخالدة، ميسون (2022). درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعة الأردنية للقيادة الشبكية وعلاقتها بالتشارك المعرفي لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

- سريع، حمد (2018). *درجة ممارسة السلوك القيادي الشبكي في جامعة الكويت وأكاديمية سعد العبد لله للعلوم الأمنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- السهي، سارة (2022). القيادة الشبكية كمدخل لإرساء ثقافة الانتماء التنظيمي لدى العاملين بجامعة الكويت: دراسة تحليلية، *مجلة دراسات تربوية ونفسية*, 37(115), 305-354.
- السوالمه، سالم والقطيش، حسين (2015). استخدام المشرفين التربويين للأنترنت في الإشراف الإلكتروني في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، *مجلة دراسات العلوم التربوية*, 42(1), 171-183.
- الشرفات، ريم (2019). *درجة توظيف المشرفين التربويين في محافظة المفرق لتطبيقات الإنترنت في الأساليب الإشرافية وسبل تطويرها من وجهة نظرهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- العامري، عبد الله والمطيري، نوره (2020). واقع ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية وسبل تحسينها من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*, 9(2), 135-148.
- العنزي، مها (2014). *درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في دولة الكويت*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الكايد، ميسون (2018). *درجة ممارسة الأقسام الأكاديمية بالجامعة الخاصة في العاصمة عمان لقيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- مبروك، عاطف (2024). أثر نمط القيادة الديمقراطي في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية*, 21(2), 181-227.
- مقابلة، منصور (2018). *درجة توافر معايير تطبيق القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها*، مجلة دراسات العلوم التربوية، 45(4), 329-344.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Archer, D. & Cameron A. (2013). *Collaborative leadership: Building relationships, handling conflict and sharing control*. (Second Edition) New York, NY: Routledge.
- Beales, A., & Fisher, D. (2010). Building global citizenship through network leadership. Center for Mental Health Services. *Research Publications and Presentations*, (1), 1-7.
- Carter, D., DeChurch, L., Braun, M. & Contractor, N. (2015). Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 597-601.
- Coleman, A. (2011). Towards a blended model of leadership for school-based collaborations. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(3), 296-316.
- De Lima, J. (2008). Department networks and distributed leadership in schools. *School Leadership and Management*, 28(2), 159-187.
- Gibson, J., Zaragoza, M., Daly, A., Mayayo, J. & Romani, R. (2016). Networked leadership in Educational Collaborative Networks. *Educational Management Administration & Leadership*, (8), 1-20.
- Hadfield, M., & Jopling, M. (2012). How might better network theories support school leadership research?. *School leadership & management*, 32(2): 109-121.

- Ibarra, H., & Hansen, M. (2011). Are you a collaborative leader. *Harvard Business Review*, 89(8), 68-74.
- Kenneth, L. (2019). Characteristics of effective leadership networks: a replication and extension. *School Leadership & Management*, 39(2), 175-197.
- Kubiak, C., & Betram , J.( 2010 ). Facilitating the development of school - based learning networks. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 31-47.
- Leithwood, K. (2018). Characteristics of effective leadership networks: a replication and extension. *School Leadership and Management* 39(1),1-23.
- Miller, B. (2016) *Reciprocal accountability and capacity building: The influence of distributed leadership on collective teacher efficacy and professional learning communities*. DAI-A 78.
- Muijs, D., West, M., & Ainscow, M. (2010) Why network? Theoretical perspectives on networking. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 5–26.
- Sraea, H. (2018). *The extent of practicing the network leadership behavior in Kuwait university and Saad Abdullah academy for security sciences*, unpublished master's thesis. Al al-Bayt University, Al-Mafraq, Jordan.
- Trevor, J. & Kilduff, M. (2012). Leadership fit for the information age. *Strategic HR Review*, 11(3), 150-155.